

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning HT12

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Åsa Lingonblad

Mia Skytt

Handledare: Ingrid Gustafsson

Examinator: Östen Ohlsson

Liseberg vs. Gröna Lund

- En studie om hur de organisatoriska förutsättningarna skiljer sig mellan ett offentligt och privat aktiebolag.

INNEHÅLL

Introduktion och problematisering.....	3
Syfte.....	4
Tidigare forskning och teori.....	5
Offentliga aktiebolag vs. privata aktiebolag	5
Innovation.....	6
Ideal innovativ organisationsstruktur	8
Metodval.....	10
ANALYSVERKTYG	12
Empiriskt material	15
LISEBERG	15
GRÖNA LUND	19
Analys	25
Vision, ledarskap och viljan att innovera	25
Nyckelindivider.....	27
Effektivt grupparbete och ökad kommunikation.....	28
Fortlöpande individuell utveckling.....	30
Hela organisationens deltagande i innovationsverksamheten	30
Kundfokus.....	31
Kreativ kultur	32
Lärande organisationer	33
Slutsats	34
Referenslista	36

INTRODUKTION OCH PROBLEMATISERING

Liseberg och Gröna Lund är två välkända och gamla nöjesparker i Sverige som är populära turistmål i landets två största städer. Dessa två nöjesparker utför nästan identiska produkter åt sina kunder, där åk- och nöjesattraktioner är deras huvudsakliga vara. De lyder även under samma lag, Aktiebolagslagen (2005:551). Inom organisationsteorin är det vanligt att dela in organisationer i organisationsformerna företaget, förvaltningen/myndigheten, föreningen/frivilligorganisationerna och familjen anses utgöra de grundläggande organisationsformerna i samhället (Forssell m.fl. 2007:141). Det är här vi anser att organisationerna skiljer sig åt. Liseberg är kommunalägt och tordes därmed ingå i kategorin förvaltningen/myndigheten medan Gröna Lund är privatägt och ingår därför i kategorin företaget. Huvudmännen för respektive organisation skiljer sig alltså åt och med huvudman menas den som har rätt att bestämma över organisationen (Forssell m.fl. 2007:142). Kommunfullmäktige i Göteborgs Stad är huvudman till Liseberg och ägarna för Parks and Resorts är huvudman till Gröna Lund. Liseberg är dock ett kommunalt aktiebolag som därmed kan ingå i både kategorin förvaltning/myndighet och kategorin företag, Liseberg blir då en blandning av de båda kategorierna, en så kallad hybrid organisation (Thomasson. 2009:353-386). Påverkar dessa olika ägandeformer organisationernas förutsättningar för utveckling, och spelar det någon roll att den ena nöjesparken är kommunalt ägt och den andra privat, när organisationerna vill förändra sin verksamhet för att hänga med i tiden. Tidigare forskning och teorier visar på skillnader mellan privata och offentliga organisationer (Holmberg m.fl. 2003), men det finns också annan tidigare forskning och teorier som visar på att det inte finns några skillnader (Christensen m.fl. 2005).

SYFTE

En formell, fast organisation ska enligt en generell enkel definition inom organisationsteorin bestå av ett syfte, aktörer och strukturer (Forssell m.fl. 2007:140). Det är denna definition av en organisation som vi kommer att utgå från i vår studie, då både Liseberg och Gröna Lund är organisationer med varaktiga syften bestående av aktörer samt strukturer. Lisebergs syfte är det allmännas bästa och Gröna Lunds är vinstmaximering. Aktörerna i respektive organisation är kommunen och de privata aktieägarna. Dock är strukturen mer oklar och vi ämnar därmed undersöka den och skapa referenspunkter mellan offentliga och privat sektorn genom att jämföra två organisationer med varandra.

Struktur definieras olika inom organisationsteorin och den enklaste formen beskriver struktur som en tydlig samt formell fördelning av ansvar och befogenheter/bestämmanderätt. Vi har dock valt att utgå från en bredare definition, som innebär att organisationsstruktur kan innehålla allt från arbetsdelning, styrning, ansvarsfördelning, auktorietsförhållanden och bestämmanderätt, det finns alltså en hierarki i organisationen som talar om vad som görs och vem som utför det (Forssell m.fl. 2007:28ff). Genom att undersöka detta vill vi skapa en allmän bild av organisationerna för att öka förståelsen av vad som skiljer offentliga och privata aktiebolag åt. Vår förhoppning är att vår slutsats ska bidra till kunskap som förstärker någon av inställningarna i tidigare forskning, om det existerar en stor skillnad mellan offentliga och privata aktiebolag eller ej.

Eftersom nöjesparker är i ständigt behov av utveckling och förändring för att fortsätta locka besökare och konkurrera med andra parker är innovation en viktig komponent. För att avgränsa vår studie har vi därför valt att titta på hur Lisebergs och Gröna Lunds organisationsstrukturer påverkar möjligheten till innovation. Dock är inte vårt mål att komma fram till vilken organisation som är bäst på innovation eller utför flest innovationer, utan hur deras strukturer bidrar till möjligheten att vara innovativa. Vårt syfte är därmed att se vad det finns för reala likheter och skillnader i organisationsstrukturen mellan ett offentligt och privat aktiebolag som utför liknande arbetsuppgifter och produkter.

Det är med ovanstående funderingar vi formulerat vår forskningsfråga:

Hur skiljer sig de organisatoriska förutsättningarna åt för möjliggörandet av innovation mellan Liseberg och Gröna Lund?

TIDIGARE FORSKNING OCH TEORI

OFFENTLIGA AKTIEBOLAG VS. PRIVATA AKTIEBOLAG

Under kontroll av kommunfullmäktige lyder kommunala aktiebolag. Det är fullmäktige som har det yttersta ansvaret för att bolaget följer Kommunallagen. Kommunala aktiebolag lyder också under offentlighetsprincipen samt självkostnadsprincipen (SOU 2000:117, 68-69). Offentlighetsprincipen (Tryckfrihetsförordningen 2:a kapitel, Om allmänna handlingars offentlighet) betyder att verksamheten skall vara öppen för allmänheten så som privatpersoner och media (Regeringen, 2011). "Självkostnadsprincipen innebär att kommuner eller landsting inte får ta ut högre avgifter än vad som svarar mot kostnaderna för de tjänster eller nyttigheter som tillhandahålls." (SOU 2000:117, 48). Kommunala aktiebolag styrs därutöver av Aktiebolagslagen som privata aktiebolag (SOU 2000:117, 68-69).

Offentliga aktiebolag drivs med medborgarperspektiv i centrum för att skapa en generell välfärd med folkvalda politiker som beslutsfattare. Gränsdragningen mellan ett kommunalt aktiebolag och ett företag i det privata näringslivet torde därmed vara lätt eftersom privata företag drivs genom ett kundperspektiv med vinstmaximering som mål. Detta borde resultera i skilda syften och kulturer som skulle kunna sära bolagen, men i praktiken konkurrerar många offentliga och privata aktörer med varandra på samma marknad (SOU 2000:117, 23). Sådana bolag har därför kommit att kallas hybrida organisationer på grund av att de är styrda och organiserade på sätt som liknar privata företag, medan deras existens syftar till att tillfredsställa de offentliga eller allmännas behov (Thomasson. 2009:353-386). Man kan därför säga att det finns en gråzon som verksamheten drivs inom. Gränserna mellan den privata och offentliga sektorn är här luddig (Mörth 2009, refererad i Ast & Gyllenram. 2011:1). Medvetenhet om denna gråzon mellan privata kontra offentliga organisationer är viktig och ovanstående skillnader i organisationernas uppkomst kvarstår, där svårigheten för offentliga organisationer som politiskt styrda med mål och referenspunkter från det privata näringslivet är ett faktum.

Tidigare forskning av Holmberg & Henning visar att ledarskapet i privata företag används som förebild, motbild, måttstock och även som norm inom den offentliga sektorn. Det är bilden av ledaren i den privata sektorn som har använts som utgångspunkt i forskning om offentliga verksamheter, där det idealtypiska företaget med vinstmaximering ligger som grund. Det är inte praktiken man talar om utan teorin om företaget, hur man tror att ledarskapet i privata företaget ser ut. Det finns trots detta en övertygelse om markant skillnad

mellan den offentliga samt privata sektorn menar författarna (Holmberg & Henning. 2003:13). Detta på grund av offentliga och privata organisationers uppkomst och befintlighet som ligger till grund för de olika villkor samt förutsättningar som företagsledare måste agera utifrån. Offentliga organisationers verksamhet har uppstått genom politiska beslut och styrs också av dessa. Deras existens ligger i det allmännas intresse och demokratiska beslut legitimerar verksamheten (Holmberg & Henning. 2003:112). Även offentliga bolag som kan tyckas finnas långt ifrån politiken, styrs av en demokratiskt vald ledning som utgår från de val medborgarna gör var fjärde år. Offentliga organisationer är multifunktionella. Offentliga intressen skall visa hänsyn till bredare mål och värderingar som skall vägas mot varandra så som kontroll, representation, lyhördhet, medbestämmande och neutralitet et cetera. Offentliga organisationer har också större krav på sig vad det gäller öppenhet, insyn, likabehandling samt förutsägbarhet (Christensen m.fl. 2005:14ff). Vissa ledare inom den offentliga sektorn har därför en bild av ledarrollen inom den privata sektorn som lättare, eftersom de offentliga ledarna också är beroende av politik och väljarröster vilket bidrar till motstridiga krav i deras ledarroll. Ledarskapet i den privata sektorn ses som mycket lättare på grund av dess fokus på enbart vinstmaximering. (Holmberg & Henning. 2003:146). Det finns dock annan forskning inom organisationsteori som hävdar att det ej finns fundamentala skillnader mellan privata kontra offentliga organisationer. De anser att andra variabler så som teknologi och storlek kan ha en större inverkan än om organisationerna är just privata eller offentliga. Med New Public Management har denna inriktning gått hand i hand, då reformen har tonat ner skillnaderna mellan de två sektorerna under de senaste 20 åren. Tycket är att privata och offentliga organisationer har viktiga gemensamma drag och att de skulle kunna styras genom samma regelverk och principer (Christensen m.fl. 2005:14-16).

INNOVATION

En konkret skillnad mellan offentlig kontra privat sektor som vi kommer att koncentrera vår studie på, är viljan och möjligheten till innovation. I artikeln *Comparing Public and Private Organization* (1976) skriver författarna bland annat om svårigheten för ledare i offentliga organisationer att kontrollera och styra sina anställda som en skillnad gentemot privata företag. Detta på grund av de vaga och oklara mål och resultatmått som ofta förekommer i offentlig verksamhet. Resultatet av denna svårighet blir en ovilja från ledarna till delegation i flera nivåer av granskning och godkännande och spridning av föreskrifter. Avsaknaden av specifika och kvantitativa kriterier sägs leda till en begränsning mot innovation bland

offentliga ledare, eftersom det är svårt att utvärdera en potentiell påverkan av innovationen. Utöver svårigheten att kontrollera kännetecknas offentlig verksamhet med stor försiktighet och stelhet, vilket även detta leder till minskad innovationsvillighet (Rainey m.fl. 1976:240). Innovation används i folkmun som en förklaring till en ny produkt som kommit ut på den allmänna marknaden. Generellt anses innovation leda till mer effektiva och lönsamma organisationer (Hörte m.fl. 2003:57ff). Genom innovation skapas nytänkande och därmed förändring av praktik eller produkt vilket kan leda till att organisationer växer på respektive marknad och intar en ny plats i förhållande till dess konkurrenter (Clegg m.fl. 2007:392). Innovation har vuxit fram i tre perioder vilket först var i termerna av tekniska framsteg, exempelvis maskiner och förfinade tekniker, vilket sågs som anledning till organisatoriska förändringar. Under tidigt 90-tal anade man sedan att tekniska innovationen var beroende av den nationella, kulturella och sociala kontexten. Genom studier av innovationsprocessen framkom nämligen att innovation inte kunde kontrolleras av företagsledningens rationella planeringsverktyg utan också påverkades av dessa yttre omständigheter. Företagsledare och teoretiker har sedan dess insett att drivkraften inte alltid är densamma bakom innovation. Nu har två faktorer belysts vilket är intressenters roll, och då framförallt kundernas, men även det faktum att innovation inte sker i ett vakuum eftersom infrastruktur är av betydelse. Denna infrastruktur består av ett flertal nivåer bestående av vetenskaplig kunskap, institutionella normer, kompetenta mänskliga resurser, nyfikna investerare, utbildade konsumenter samt stabila juridiska och ekonomiska hörnstenar (Clark 2003, refererad i Clegg m.fl. 2007:394-395). Ekonomiska, politiska, sociala och kulturella faktorer är också beroende av varandra enligt nyare studier (Hirschhorn 2002, refererad i Clegg m.fl. 2007:404). Dessa är både interna och externa vilket leder till att organisationerna måste hantera dessa faktorer för att kunna styra utsikterna för innovation då det sker i ett beroende av nätverk, nationer samt regioner (Clegg m.fl. 2007:405).

Inom samhällsforskningen finns det flera olika former och definitioner av innovation. En definition är Schumpeters att innovationen kan vara känd, men används nu på ett sätt som är nytt för den aktuella marknaden (Schumpeter 1934, refererad i Hörte m.fl. 2003:94). Vissa menar att innovation måste vara ny ur ett globalt perspektiv, andra menar att det räcker att den är ny inom landets gränser eller för det aktuella företaget (Sundbo 2001, refererad i Hörte m.fl. 2003:94). Den definition vi kommer att använda oss av i studien är att en innovation kan vara känd, men måste vara ny för det aktuella företaget (Daft 1982; Damanpour and Evan 1984; Zaltman et al., 1973 refererad i Gopalakrishnan & Damanpour. 2001:47).

IDEAL INNOVATIV ORGANISATIONSSTRUKTUR

Enligt Tidd, Bessant och Pavitt måste en organisation bestå av vissa beståndsdelar för att kunna skapa och bibehålla en organisationsstruktur och kultur som stödjer innovationer. Dessa beståndsdelar har de delat in i tio kategorier som tillsammans beskriver hur en ideal innovativ organisationsstruktur ska vara (Tidd m.fl. 2005:469) Vi har valt att tolka dem med hjälp av andra teoretiker som forskat om innovation, för att skapa en tyngd i kategorierna genom att knyta ihop dem med tidigare forskning som har gjorts.

- Vision, ledarskap och vilja att innovera. Det måste finnas en tydlig vision som stödjer innovation och ett engagemang och en vilja från ledarna att innovera. Misslyckanden av innovationer måste accepteras och dessutom anses vara ett sätt att utvecklas på och lyckas med en senare innovation (Hörte m. fl. 2003:65). "Misslyckande är normen för ungefär 50 procent av innovationsprojekten enligt Cozijnsen, Vrakkin och Van Izerloo (2000). Det är alltså viktigt att få feedback på misslyckanden, eftersom den reviderar nuvarande föreställningar och förskjuter intressenternas förväntningar. Eftersom innovation är så komplex, osäker och kreativ är det väsentligt med feedback (Romme 2002)." (Clegg m.fl. 2007:411). Det är därför det är viktigt att ledningen har acceptans för misslyckanden och att även dessa behöver uppmärksammas (Hörte m. fl. 2003:65).

- Lämplig struktur. Det måste finnas en balans mellan organiska och mekaniska strukturer i organisationen (Hörte m. fl. 2003:65). En organisation måste ha en struktur som tillåter interaktion och kommunikation mellan avdelningarna (Tidd m.fl. 2005:474).

- Nyckel individer. För att en innovation ska gå från en idé/uppfinning till en lyckad innovation, måste det finnas personer som brinner för dem och försvarar den. (Hörte m. fl. 2003:65).

- Effektivt grupparbete. Eftersom innovation består av olika kombinationer av kunskaper är bra samarbete en förutsättning (Hörte m. fl. 2003:65). "Samarbete kopplar samman människor och kunskaper och förbinder dem samtidigt med en rad yttre kontakter. Kunskap cirkulerar genom inre och yttre nätverk på olika nivåer. Att uppnå bestående konkurrensfördelar betyder att vara snabbare och bättre i fråga om innovation, vilket ofta är detsamma som att ha bättre förbindelser och ett mer effektivt samarbete." (Clegg m.fl. 2007:410). Grupper kan därför ofta prestera mer innovationer än enskilda individer (Hört m. fl. 2003:65).

- Fortlöpande individuell utveckling. Finns det möjlighet för de anställda till utbildning och personlig utveckling ökar chansen för innovation. Detta menar Hörte (2003) beror på den tydliga relationen mellan personlig utveckling och innovativ kapacitet i organisationen (Hörte m. fl. 2003:65).

- Hela organisationens deltagande i innovationsverksamhet. Genom att se till att hela verksamheten känner sig delaktiga medförs fördelar för en lyckad innovation. Då samtliga medarbetare involveras sker innovationer som bidrar till kontinuerliga förbättringar som ökar kvalitén och kvalitetstänkandet (Hörte m. fl. 2003:65).
- Kundfokus. En av huvuddragen i en innovativ organisation är lyhördhet inför omvärlden (Hörte m. fl. 2003:65). ”Det lönar sig att ge kunderna makt så att de kan göra det innovativa tänkandet åt dig.” (Clegg m.fl. 2007:407). Kunskap kan vara att ta åt sig signaler från exempelvis nyckelindivider och teknologiska utvecklingstrender och förmedla dessa i organisationen vilket är en viktig byggsten för att bygga och bibehålla en innovativ verksamhet (Hörte m. fl. 2003:65)
- Ökad kommunikation. För idéutbyte och kontakt ska kunna ske mellan avdelningar och ledning och anställda (Hörte m. fl. 2003:65).
- Kreativ kultur. Sker genom systematisk utveckling av organisationsstruktur, kommunikationsvägar, belöningssystem, personlig utveckling och system för att mäta framgång och strategiutveckling (Hörte m. fl. 2003:65).
- Lärande organisationer. De behöver skaffa sig kunskaper om själva innovationsprocessen för att på så vis skapa erfarenheter om hur ett effektivt innovationsarbete kan bedrivas (Hörte m. fl. 2003:66).

Sammanfattningsvis är detta kategorier som enligt Tidd, Bessant och Pavitt beskriver den ideala organisationen för att möjliggöra innovation. Med teorin om skillnader och likheter i offentliga och privata aktiebolag och dessa ovanstående kategorier som analysverktyg vill vi se hur dessa eventuellt påverkar denna idealbild i praktiken. Detta ska vi göra genom en jämförelse av Liseberg och Gröna Lund och på så vis skapa en bild av de organisatoriska förutsättningarna för respektive organisation och därmed se vad som skiljer dem åt.

METODVAL

Vi har valt att grunda vårt tillvägagångssätt i en kvalitativ metod med en komparativ ansats (Bryman. 2011:26ff). Vi anser att en informationsinsamling om de båda organisationerna är av vital vikt för att besvara vår frågeställning, vi har därför valt att använda oss av en kvalitativ innehållsanalys. Genom att göra en innehållsanalys kan vi analysera organisationernas texter och arbeten de utfört och dra slutsatser därifrån om organisationerna skiljer sig åt. Med en innehållsanalys kan man få reda på vad som sker, när det sker och varför det sker (Boolsen 2007:125). Vi tittar därför på organisationerna externt genom offentliga dokument. Risken med att använda offentliga dokument är att de endast visar den bild som organisationerna själva vill framställa. Därför har vi bekräftat detta genom att i deras årsredovisningar undersöka vad organisationerna har åstadkommit och faktiskt gjort. Vårt mål är inte att kritiskt granska vad organisationerna skriver utan istället göra en jämförelse av informationen för att finna likheter och skillnader organisationerna emellan. Vi anser att detta är en fördel som medförs av metoden innehållsanalys utifrån det Boolsen (2007) skriver.

En följd av att vi valt att undersöka två organisationer kommer troligtvis innebära att vi inte kommer kunna dra några generella slutsatser om skillnader och likheter mellan offentliga och privata organisationer utan enbart uttala oss om en jämförelse om just Liseberg och Gröna Lund. Bakgrunden till dessa skillnader vi hittat behöver inte helt bero på dess ägandeskap utan kan också vara resultatet av en mängd andra faktorer så som exempelvis storlek och geografi eller historia och personliga ledarstilar. Dock anser vi att ägandeskapet är en stor del av skillnaderna och likheterna mellan Liseberg och Gröna Lund, vilket är varför vi valt att studera detta.

Vid genomförandet av vår innehållsanalys har vi valt att konstruera en matris för att underlätta genomgången av texterna genom att strukturera informationen utifrån kategorierna om den ideala organisationsstrukturen för att möjliggöra innovation. Detta för att avgränsa oss och därmed göra en trovärdig analys inom den angivna tidsramen för studien. Vi anser att en matris är ett bra sätt att sammanfatta och hitta orsakssamband (Boolsen. 2007:96-99). Med hjälp av matrisen har vi analyserat texter från respektive organisations hemsida och i ett fåtal fall, även artiklar och liknande för att komplettera befintliga uppgifter från hemsidorna. På parkernas hemsidor har vi bland annat hittat årsrapporter och allmän information till besökarna, information till parkernas arbetssökande och även en blogg som Lisebergs VD

Andreas Andersen skriver. I dessa texter har vi letat efter information som på något sätt beskriver Liseberg och Gröna Lunds innovativa förändringsarbeten, utifrån den information vi har ansett passa under de kategorier vi har valt att utgå från genom vår tolkning av dessa kategorier, vilket beskrivs i analysverktyget nedan. För att möjliggöra analysen har vi jämfört dessa uppgifter tidsenligt och mellan organisationerna kontra media. Vid konstruerandet av matrisen har vi utgått från tre regler konstruerade av Peter Dahler-Larsen, för att göra matrisen så trovärdig och effektiv som möjligt, autenticitetsregeln, inklusionsregeln och transparensregeln. Autenticitetsregeln innebär att "man baserar sin redovisning av data i sin ursprungliga form" Dahler-Larsen 2002 refererad i Boolsen. 2007:99). I vårt resultat presenterar vi text som är från originaltexterna och därmed inte egna tolkningar av dem, tolkningar och kritiskt granskande har vi gjort i analysen av resultatet för att på så vis följa regeln om autenticitet. Inklusionsregeln innebär "alla data som faller inom den eller de kategoriska avgränsningarna man uttalar sig om ska tas med på den aktuella platsen i sammanställningen. Denna ska inte visa exempel från ett dataset utan själva datasetet." (Dahler-Larsen 2002 refererad i Boolsen. 2007:99). Detta har vi gjort genom att ta med all information vi har hittat i organisationernas texter som har passat inom våra tolkningar av de kategorier vår studie utgår från, vilket ni kan läsa nedan i analysverktyg. Vi har därmed inte exkluderat något och det är därför texten om Gröna Lund också blev lite längre. Med andra ord har vi hittat mer information om Gröna Lund än Liseberg. Anledningen till detta beror på att Gröna Lunds ägare Parks and Resorts, på sin hemsida (www.parks-resorts.com) har publicerat skriftliga årsrapporter som beskriver de gångna åren utförligt. I dessa beskrivs exempelvis vad de har gjort, varför, vad de tycker är viktigt och även uttalanden från ledare och ägare i koncernen. Det är genom dessa årsrapporter 2010 och 2011 som vi hittat mycket av informationen om Gröna Lund, som vi beskriver nedan i resultat och grundar vår slutsats på. Transparensregeln innebär "att det ska vara uppenbart hur en tabell är upplagd" (Dahler-Larsen 2002 refererad i Boolsen 2007:99). Denna regeln har vi försökt uppfylla genom att beskriva konstruktionen av matrisen så utförligt som möjligt. Vi har som tidigare nämnt valt att som analysverktyg använda oss av definitionen av en ideal innovativ organisation (Tidd m.fl. 2005:469). Dessa har vi valt att använda som kategorier i vår matris, eftersom vi anser att detta är ett sätt att ta reda på om Liseberg och Gröna Lunds organisationsstrukturer kan anses stödja möjliggörandet av innovation och därmed se vad det finns för skillnader och likheter organisationerna emellan. Vi har, efter att ha konstruerat matriserna utvecklat textinsamlingen genom originaltexterna för att skapa en helhetsbild av organisationernas

strukturer i resultatet. Allt som skrivs i resultatet har alltså sin utgångspunkt i denna matris som vi fyllt genom analyser av organisationernas texter.

ANALYSVERKTYG

Organisation	Vision, ledarskap och viljan till innovera	Nyckelindivider	Effektivt grupparbete och ökad kommunikation	Fortlöpande individuell utveckling	Hela organisationens deltagande i innovationsverksamheten	Kundfokus	Kreativ kultur	Lärande organisationer
Liseberg								
Gröna Lund								

Vi har valt att operationalisera kategorierna på grund av att vi ansåg dem svårtolkade och breda. På detta sätt vill vi göra det lättare för läsaren att förstå vårt motiv bakom den information vi valt att lyfta fram i denna studie. I resultatet har vi alltså gjort tolkningar om vad som skall finnas med utifrån nedanstående punkter men ej granskat texten kritiskt för att göra tolkningar av den information vi har hittat. Detta har vi istället gjort i analysen där vi delat upp informationen utifrån dessa nedanstående kategorier för att göra jämförelser av Lisebergs och Gröna Lunds organisationsstruktur utifrån möjliggörandet av innovation. I slutsatsen kommer vi sedan använda dessa jämförelser för att besvara vad likheterna och skillnaderna är mellan ett offentligt och privat aktiebolag.

- Vision, ledarskap och vilja att innovera. Vi har valt att utgå från Yukls definition av ledarskap som en del i en process med avsiktlig påverkan på andra människor för att vägleda, strukturera samt underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation (Yukl. 2010:21). Genom denna kategori och definition kan vi finna hur ledarna arbetar i organisationerna för att bidra till innovation. Vi har därför valt att leta efter information som uppmärksammar ledarskap ihop med deras vision och viljan till innovation. Det är tre ord vi sökt för att fylla i denna kategori.

- Lämplig struktur är en kategori som vi anser besvaras i vår slutsats då vår frågeställning syftar till att besvara hur organisationernas strukturer skiljer sig åt och hur detta därmed påverkar möjliggörandet av innovation. Med andra ord är vår förhoppning att denna kategori ska besvaras genom de resterande kategorierna och vi har därför valt att exkludera denna kategori ur matrisen samt också därför resultatet.

- Nyckel individer. Här har vi valt att utgå från personer i organisationerna som spelar en stor roll vid utvecklingar och förändringar. För att välja ut dessa personer har vi gjort tolkningar av originaltexterna genom att läsa vilka personer de presenterar, skriver om samt låter synas

och höras mest. Då vi har varit osäkra om personen ifråga har varit en nyckelindivid eller ej har vi valt att skriva om personen ändå men förklara hur personen ifråga är det och varför vi har valt att inkludera denna individ. Anledningen till detta är att vi anser att det är bättre att nämna denna person som en del i organisationsstrukturen än att missa någon som i praktiken kan ha en inverkan i vår slutsats.

- Effektivt grupparbete. För att välja ut information till denna kategori har vi sökt efter olika sammansättningar av samarbeten internt men också samarbeten med externa grupper eftersom detta tyder på att de tar tillvara på olika perspektiv och kunskaper som olika individer och grupper kan tillföra vilket skapar bra förutsättningar för innovation.

- Fortlöpande individuell utveckling. Till denna kategori har vi tittat på hur organisationerna arbetar med utbildning av deras anställda och hur de värnar om medarbetarnas personliga välmående i form av index, hälsoplaner och liknande. På detta sätt anser vi att vi kan tyda den innovativa kapaciteten i organisationen genom att titta på en del av faktorerna vi anser bidrar till personlig utveckling i organisationen.

- Hela organisationens deltagande i innovationsverksamhet. För att besvara denna punkt har vi valt att tolka denna kategori som delaktighet. Alltså leta efter information om samarbeten och tillfällen där medarbetare har varit en del i organisationens förändringar och beslutsfattande.

- Kundfokus som Hörte (2003) förklarar som lyhördhet inför omvärlden bygger därmed på hur organisationerna värnar om sina kunder och anpassar sig utifrån deras viljor och önskemål (Hörte m. fl. 2003:65). För insamlingen av information till denna kategori har vi därför valt att leta efter information som på något sätt beskriver hur organisationen ser på kundfokus och vem de anser som sina kunder. Vi har också tittat på hur de arbetar och tar tillvara på deras kunders åsikter och hur de har kommit till insikt om dessa.

- Ökad kommunikation är en kategori vi anser till stor del har mycket gemensamt med kategorin om effektivt grupparbete. På grund av att grupparbeten kan bidra till en ökad kommunikation mellan olika avdelningar och individer inom organisationen men också med externa grupper. Vi har därför valt att låta dessa kategorier flyta in i varandra och också här tittat på samarbeten men försökt att hitta de samarbeten till följd av en förändring för att besvara huruvida det är en ökad kommunikation eller ej. Till följd av dessa funderingar har vi valt att lägga ihop dessa kategorier i analysen.

- Kreativ kultur förklarar Hörte (2003) som utveckling av organisationsstruktur, kommunikationsvägar, belöningssystem, personlig utveckling och system (Hörte m. fl. 2003:65), har vi besvarat genom att söka efter olika sätt organisationerna har arbetat med just

utveckling och förnyelse. Till detta medför hur de följer moden och hänger med i tiden och på vilket sätt de har gjort detta.

- Lärande organisationer har vi tolkat som i vilken mängd de är villiga att lära sig och hur de skaffar sig kunskaper som kan gynna innovationer i verksamheten. Vi har också i denna kategori tittat på samarbeten för att se hur organisationerna lär sig genom andra personer och nöjesparkers erfarenheter. Genom att lära sig om andra parkers innovationer kan de anskaffa sig kunskaper som leder till en ny innovation utifrån den definition vi har valt att använda, vilket är att en innovation kan vara känd men ny i den gällande organisationen (Daft 1982; Damanpour and Evan 1984; Zaltman et al., 1973 refererad i Gopalakrishnan & Damanpour. 2001:47).

EMPIRISKT MATERIAL

LISEBERG

Liseberg AB är ett dotterbolag till Göteborgs Kommunala Förvaltning AB, som är helägt av Göteborgs Stad. Liseberg AB bildades 1925 och är därmed det äldsta bolaget i kommunen. Eftersom bolaget är kommunalt ägt finns det speciella regler som måste följas genom ett så kallat ägardirektiv (Göteborgs Stad, 2012). Som man kan läsa på Lisebergs hemsida (www.liseberg.se) under rubriken Strategiskt ramverk är visionen för Liseberg att vara “den mest älskade mötesplatsen i Göteborg och det mest efterlängtade resmålet i Sverige. Göteborg ska vara Sveriges trevligaste stad att bo, verka och umgås i. Och Liseberg ska vara den roligaste platsen i Göteborg. Gång på gång ska vi ge alla som besöker oss upplevelser och bestående minnen som vilar på en känslomässig grund av längtan, kärlek och glädje. Tillsammans ska Liseberg och Göteborg alltid vara det mest attraktiva resmålet i Sverige - som alla längtar till.” (Liseberg, Strategiskt ramverk, 2012). Lisebergs syfte är att skapa upplevelser för medborgarna i Göteborg och för turister som besöker Göteborg. Genom att ständigt förnya attraktioner, underhållning, restauranger och boende med kreativitet och originalitet försöker man uppfylla sitt syfte och sin vision (Liseberg, Strategiskt ramverk, 2012). Från Vd:n Andreas Andersens blogg (www.lisebergblogg.se) kan vi läsa att för att skapa en struktur i organisationen som medverkar till att uppfylla sin vision, har man en policy om att besluten skall tas så nära gästen som det går eftersom man anser att chansen att rätt beslut då tas är större. Exempelvis är Vd:n emot så kallat “hiss-ledarskap” där man åker mellan den strategiska och operationella nivån, vilket enbart skapar otydlighet och frustration (Andersen, Kommunikation, 2012).

Nyckelindivider i Liseberg som gör innovationer och/eller förändringar möjliga, är framförallt aktören Göteborgs Stad och individen Lisebergs VD Andreas Andersen. Han är Lisebergs frontfigur i media vilket är varför vi valt att kategorisera honom som en nyckelperson. Anledningen till att vi tolkar Göteborgs Stad som en nyckelaktör är på grund av att inget genomförs om det inte anses gynna själva staden. Vd:n skriver exempelvis på sin blogg om den kommande Västlänken som troligtvis kommer innebära att Liseberg måste geografiskt flytta på sig och man menar att om det anses vara bra för Göteborg är det också bra för Liseberg. Organisationens kommer därmed att göra det som måste göras för att Västlänken ska bli möjlig trots att det innebär en stor omställning för organisationens alla parter (Andersen, Liseberg och Västlänken, 2012). Lisebergs mission är “Liseberg är Göteborgs hjärta...,Vi

är en del av Göteborgs historia, dess kultur och dess människor. Tillsammans bildar detta den göteborgska själen och Göteborgs hjärta är Liseberg.” (Liseberg, Strategiskt ramverk, 2012).

På grund av att Liseberg ägs av kommunen finns det ett ägardirektiv som talar om vad som Liseberg ska göra på vissa punkter. I detta ägardirektiv finns en punkt som säger att Liseberg ska genom aktiv samverkan med andra aktörer i Göteborg ska se till att Göteborg blir en attraktiv stad och att resandet och vistelsen i staden ökar. Genom samverkan ska staden kunna konkurrera såväl nationellt som internationellt om attraktiva evenemang. Dock måste all samverkan ske utifrån ett allmänintresse för kommunen och bidra till en positiv utveckling (Göteborgs Stad, 2012). Ett konkret samarbete Liseberg har och som går att läsa i årsrapporten 2011 är bland annat med Göteborg Energi och Volvo, där man har ett utvecklingsprojekt angående elladdningsstolpar så att gäster ska kunna ladda sina elbilar (Liseberg, 2011:29). Ett annat samarbete inom organisationen är Projekt Helix som handlar om utvecklingen av den nya åkattraktionen Projekt Helix. Samarbetet angående attraktionen involverar ett internt lag, bestående av designers, arkitekter och ingenjörer och pågick i månader innan arbetet var klart (Andersen, Helix vs. Green Fire, 2012). Det finns även ett samarbete med TV4 angående allsångskvällarna med Lotta på Liseberg, som man har arrangerat sedan 2009 och upplägget består av gäststartister och ett nytt tema varje vecka (Liseberg, 2010:18). Utöver samverkan med interna och lokala och nationella externa aktörer, samarbetar Liseberg även med andra nöjesparker världen över genom den internationella branschorganisationen för nöjesanläggningar IAAPA. Där arbetar man bland annat för att bevara och gynna nöjesindustrin, genom kunskap och erfarenhetsutbyten (IAAPA, 2012).

Vad gäller medarbetarna på Liseberg skriver man på sin hemsida att man vill att dessa ska avspeglar i största möjliga mån samhället och leda till att man bättre kan ta till sig gästernas olika önskemål, för att göra detta möjligt arbetar Liseberg mycket med jämställdhet, jämlikhet och mångfald. Man har flera olika utvecklingsmöjligheter för sina medarbetare, bland annat görs en medarbetarundersökning varje år som tar fram nyckeltalen NöjdMedarbetarIndex (NMI) och Hälsoindex. Nyckeltalen målstyrs och de ledare som ansvarar för arbetsmiljön tillsammans med sina medarbetare ska med hjälp av dessa nyckeltal skapa förbättringsområden, där en handlingsplan med aktiviteter arbetas fram. “Liseberg arbetar till exempel mycket med delaktighetens villkor samt antar ett processinriktat synsätt.” (Liseberg, 2011:28). Man arbetar även med att ta fram en miljöutbildning som ska vara obligatorisk och som ska passa alla arbetsområden samt befattningar (Liseberg, 2011:29). “Det som lägger

grunden till framgången för Liseberg är det arbetslag vars lagledare jag har fått vara i många år. Jag är stolt över alla Lisebergare som är Lisebergs ryggrad, nu och i framtida satsningar. Vi har delat en vision om Lisebergs mål och väg framåt.” (Liseberg, 2010:4). Detta citat kommer från den förre detta Vd:n Mats Wedin och beskriver hela organisationens delaktighet i verksamheten med dess lojala och kompetenta medarbetare. Under 2012 har man introducerat ett nytt strategiskt ramverk för hela koncernen, för att på så vis förbättra processerna vid utveckling och expansion på ett långsiktigt sätt. Genom en ny organisationsstruktur vill man även skapa en ökad öppenhet och kommunikation mellan ägare och medarbetare (Liseberg, 2011:5).

På Liseberg anser man att för att kunna uppfylla sin mission om att vara Göteborgs hjärta är kundfokus en förutsättning, där man måste lyssna på vad kommunen och medborgarna vill få ut av Liseberg. På grund av att Liseberg är ett kommunalt bolag blir medborgarna både ägare och kund, vilket man på Liseberg anser innebära en del svårigheter. Detta har uppmärksammats i media och Vd:n skriver på sin blogg om att “För mig illustrerar mediedebatterna Lisebergs svåra balansakt mellan att å ena sidan vara en kommunal verksamhet till nytta för medborgarna och å andra sidan att driva en nöjespark i en krass kommersiell verklighet.” (Liseberg, 2011:5). Han menar att man alltså måste hitta någon slags balansgång mellan kommunal verksamhet och vinstdrivande företag, vilken han anser vara en utmaning. För att klara denna utmaning har man tagit till många åtgärder från Lisebergs sida, bland annat medel för att skapa öppenhet. Samtidigt anser man att även kommunen och medborgarna måste acceptera Liseberg som både ett vinstdrivande aktiebolag och en kommunal verksamhet, en så kallad hybrid. I ett uttalande av Vd:n Andreas Andersen i en artikel från Göteborgs Posten beskriver han Lisebergs utmaning som hybrid så här. “Vi kommer aldrig att bli bäst i klassen som kommunal förvaltning. Och vi kommer inte heller att bli den mest lönsamma nöjesparken i världen. Men jag kan lova att vi, om våra ägare vill, ska göra vårt bästa för att fortsätta utveckla Liseberg och sträva efter att låta det affärsmässiga och det kommunala mötas på ett bättre sätt än i dag.” (Göteborgs Posten, 2012).

För att fortsätta utvecklas och skapa en kreativ kultur gäller det att hänga med i tiden. Liseberg skriver bland annat i sin årsrapport 2010 om att man har blivit miljöcertifierad och uppfyller nu kraven som det nationella systemet Svensk Bas ställer. Under 2010 presenterade Liseberg även sin facebook-sida och de har även utarbetat en app för smartphones, vilket visar på att Liseberg hänger med i de sociala mediernas utveckling (Liseberg, 2010:2). Varje år

lämnar Liseberg rapporten Communication and Progress (COP) till FN:s Global Compact, vilket de skriver i sin årsrapport 2011 att de gör för att stödja och arbetar med principerna som finns i Global Compact vad gäller mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och korruption (Liseberg, 2011:29). Även Jul på Liseberg har inneburit en del utvecklingar under åren, där bland annat den egenproducerade isshowen vunnit priset Brass Ring Award två år i rad och Jullotta har arrangerat allsångskvällar med gästartister och orkester fyra söndagar varje år i december. Jullotta är en utveckling av Lotta på Liseberg som under sommarperioden anordnar allsångskvällar på ett likande sätt (Liseberg, 2010:20).

Vi ser också i dokumenten vi studerat att Liseberg, för att vara en kreativ och utvecklande organisation anser det viktigt att ta lärdom av och skaffa sig kunskaper om hur man utvecklar sin organisation. I Lisebergs fall anser man bland annat att produkten måste utvecklas, förnyas och förbättras för att livs- och attraktionskraften ska bevaras. Vilken man bland annat försökt göra genom att erbjuda sina gäster en förlängd säsong genom Jul på Liseberg vilket innebär att nöjesparken har öppet utöver sommarperioden även under november och december (Andersen, Vem uppfann julen, 2012). En diskussion förs även inom organisationen att införa Halloween på Liseberg, vilket många andra nöjesparker redan har gjort. En av dessa nöjesparker är Tivoli i Köpenhamn, som man från Liseberg har varit och studerat. Man poängterar dock att om Halloween ska komma till Liseberg måste det ske i en form som passar Lisebergs kontext och kultur. Man skriver att en kulturell anpassning är en förutsättning för att en utveckling ska bli lyckad, vilket man kan se av jultraditionen som från början kommer från Tyskland men som anpassats till den svenska kulturen (Andersen, Halloween och kulturella glasögon, 2012).

GRÖNA LUND

Gröna Lund är ett dotterbolag ägt av Parks and Resorts som äger ett flertal stora nöjesparker i Sverige. De kallar deras struktur för "decentraliserad stordrift" vilket styrelseledamoten, koncernchefen och Vd:n för Gröna Lund, Jan Roy förklarar i koncernens årsrapport 2010 – "Det ska vara lönsammare att vara en del av koncernen än att vara utanför den. Samtidigt ska de enskilda varumärkena, parkerna, vara mycket starka och det som attraherar gästen." (Parks and Resorts, 2010:6). Utifrån detta anser Parks and Resorts att de bedriver sin koncern och genom "passion, kunskap och övertygelsen om att ingenting är omöjligt". Deras vision är att leverera "helhetsupplevelser i världsklass varje gång" vilket är konceptet all deras verksamhet utgår från (Parks and Resorts, 2010:6). Genom pressmeddelanden berättar Gröna Lund att de har tagit initiativ till undersökningar för att upprätthålla denna vision. De beskriver att dessa undersökningar ska kunna hjälpa dem att ta upplevelsen till en högre nivå, genom kunskap om deras gästers åsikter och förväntningar (Gröna Lund, 08-08-2011 & Gröna Lund, 16-06-2011). Parks and Resorts uttrycker nämligen att de anser att det gäller att ha kunskap om vad som driver fram "wow"-upplevelser för att kunna höja gästernas upplevelser ett snäpp (Parks and Resorts, 2010:11). Detta är viktigt för att fortsätta locka besökare och med återinvestering av koncernens kassaflöde kan de bibehålla en hög kvalité och attraktionskraft för att på lång sikt nå och behålla en god lönsamhet och finansiell ställning (Parks and Resorts, 2011:5). "All vinst återinvesteras i parkernas verksamhet." (Parks and Resorts, Välkommen till Parks and Resorts). Johan Tidstrand (2010), en av tre ägare, berättar i årsrapporten 2010 att de investerar på lång sikt och planterar frön som inte kommer att betala sig på många år eftersom de aldrig kommer att sälja. Han hoppas också på att deras barn ska älska det här lika mycket som de själva gör och därför ta vid efter dem (Parks and Resorts, 2010:12). Jan Roy (2010) menar också att långsiktiga investeringar är nödvändiga i denna bransch eftersom gästerna alltid förväntar sig något nytt och det ingår i konceptet, för att klara konkurrensen samtidigt som tekniken ständigt utvecklas (Parks and Resorts, 2010:6). Twister som exempel på detta uttalande, hade premiär på Gröna Lund sommaren 2011 och är ur ingenjörsvinkeln, ett av världens mest komplexa attraktionsbyggen (Parks and Resorts, 2010:21).

Johan Tidstrand och Jan Roy som nämnts ovan, är två av fyra individer vi har tolkat som nyckelpersoner i organisationen. Tillsammans med sin syster Helena Tidstrand köpte Johan Tidstrand bolaget år 2006. Då Helena Tidstrand arbetar inom fastighetsbranschen håller hon sig i bakgrunden i form av styrelseledamot. Johan Tidstrand beskriver därmed att han vid köpet visste att han ville involvera sin bästa vän Mattias Banker, som blev delägare med 1 %

och de är tillsammans drivande i det mesta, stort som smått enligt Parks and Resorts. “– När vi hade bestämt oss köpte vi en anteckningsbok och skrev upp allt vi ville göra. Och nu har vi snart betat av allt: från förbättrade entréer till vilka känslor vi vill förmedla och vilken mat som ska serveras, säger Johan Tidstrand.” (Parks and Resorts, 2010:12). “– Vi har så mycket kvar att göra. När jag tänker på allt spännande vi har framför oss kan jag inte vänta på att i dag blir i morgon, säger Mattias Banker” (Parks and Resorts, 2011:7).

Årsrapporten 2011 uppmärksammar Peter Osbeck som är attraktionschef och son till Gröna Lunds tidigare ekonomidirektör, och därmed uppvuxen i parken. Peter är en person som vi tvekat över att tolka som nyckelindivid men genom innovationsvinkeln och vår definition av en nyckelperson som en individ som främjar utveckling har vi ändå valt att inkludera honom. Detta på grund av hans utrymme i årsrapporten och hans ledarroll som just attraktionschef vilket tyder på hans deltagande i innovation i organisationen. “Peter Osbeck har enligt egen åsikt världens roligaste jobb. Som koncernens attraktionschef kan hans tjänsteresor gå till Manhattan för att studera miljön eller till Disney World för att åka berg- och dalbana. Allt för att hitta nya sätt att glädja människor.” (Parks and Resorts, 2011:8). Tillsammans med Johan Tidstrand och Mattias Banker bildar dem det som Parks and Resorts (2011) kallar “den strategiska trion”. Denna trio åker varje år på branschmässan IAAPA i Florida där de träffar andra nöjesparksägare och leverantörer av åkatraktationer (Parks and Resorts, 2011:8). De uttrycker att dem som medlemmar i utvecklingsgruppen får stort utrymme att förverkliga drömmar och bryta ny mark inom nöjesparksvärlden (Parks and Resorts, 2011:8). “Gruppen träffas löpande, ibland planerat men ofta mer spontant. Som när idén om Twister föddes. En dag i juli 2009 befann sig Johan och Peter vid Blå Tåget på Gröna Lund. Johan drömde om en berg- och dalbana i trä men båda konstaterade att det inte fanns tillräckligt med plats. Då kom Peter på en idé som förflyttade mötet till Blå Tågets tak.” (Parks and Resorts, 2011:8).

Till sin hjälp har koncernen en strategisk utvecklingsgrupp som koordinerar attraktionsköp och nya nöjeskoncept. Parks and Resorts (2010) anser att detta bidrar till ett helhetstänkande då de förutom nya inköp också flyttar attraktioner mellan nöjesparkerna inom koncernen (Parks and Resorts, 2010:14). Koncernen har också en gemensam IT-avdelning med samma datorprogram samt system för alla parker. Vilket organisationen (2010) beskriver, resulterar i en homogen datamiljö där det är lättare att hjälpas åt över parkgränserna som i sin tur har bidragit till att de har ett minskat behov av externa konsulter. Den bärande delen för Parks and Resorts företagsstrategi är att det ska vara mer lönsamt att ingå i koncernen än att stå

utanför. Vi anser att dessa samarbeten är ett sätt att stärka detta då Parks and Resorts skriver att effektivisering och synergiåtgärder står högt på agendan för ökad lönsamhet (Parks and Resorts, 2010:14). "För att bli så bra som vi vill vara, utvecklar och förverkligar vi nya koncept tillsammans med våra parker och nöjesanläggningar. Vi hittar nya kunskaps- och glädjespridande medarbetare, djur och attraktioner som bidrar till att utveckla hela koncernen. Med ett gemensamt servicekoncept, utbildnings- och utvärderingssystem som alla parker tar del av samt en centralt administrerad finansiering, jobbar vi med en framåtanda. Kontakter med media, branschkollegor och myndigheter är ytterligare exempel på områden där vi blir starkare genom att arbeta tillsammans." (Parks and Resorts, Vår upplevelsevision). Parks and Resorts skriver också i deras årsrapport 2010 att de är medvetna om att de i större utsträckning kommer att vara i behov av yttre samarbeten vad det gäller destinationsutveckling (Parks and Resorts, 2010:5). Man förklarar detta genom att de värnar om den regionala utvecklingen eftersom Gröna Lund och de andra parkerna Parks and Resorts äger är starkt lokalt förankrade och att det är därför de aktivt medverkar till att gynna denna. De är också övertygade om att samverkan med kommunal och regional nivå är en förutsättning för en framgångsrik destinationsutveckling. Parks and Resorts skriver på deras hemsida att detta, tillsammans med personal och investeringar i anläggningarna skapar förutsättningar för ökad turism som ligger till gagn för samhället genom ökad efterfrågan på kringtjänster, fler arbetstillfällen och ökade lokala skatteintäkter (Parks and Resorts, Välkommen till Parks and Resorts).

Gröna Lund har också samverkat med personer på lärarutbildningar och Vetenskapens hus för att utforma edutainmentdagar. Då förvandlas hela parken till ett stort laboratorium där eleverna får känna på Newtons lagar i parkens attraktioner vilket Parks and Resorts (2011) beskriver som en svårslagen fysiklektion (Parks and Resorts, 2011:18). Parken arbetar också tillsammans med World Childhood Foundation genom att årligen hålla Childhood-dagar där man 2012, med hjälp av artister som uppträdde och sponsorer samlade in över en miljon kronor. "– Det är fantastiskt att så många ville vara med och stötta Drottningen i hennes arbete att hjälpa utsatta barn... säger Gröna Lunds VD Jan Roy" (Parks and Resorts, 27-05-2012).

Dessa samarbeten anser vi tyder på en kreativ kultur vilket också visar sig i Parks and Resorts sätt att anpassa och förhålla sig till moden i branschen men också i samhället. Sociala nätverk är en del av detta vilket är ett område koncernen är väldigt aktiva inom, genom att till

exempel ha flera anställda som arbetar med sociala medier på heltid. Virtuella upplevelser är en annan del som har inverkan på den traditionella parkupplevelsen som uppmärksammas i Parks and Resorts årsrapport (2010). "Att gästen ska kunna ladda ner en guide till sin mobiltelefon, och den typen av innovationer, är också på planeringsstadiet. All form av 3D-teknik kommer starkt just nu och på det här området kommer det att hända spännande saker framöver." (Parks and Resorts, 2010:10). Ett område som uttrycks som inte nytt i samhället men ny i branschen är ekologi. "Det här är en löpande utmaning som vi ständigt lägger ner mycket tid och pengar på. Att parkerna är rena, snygga och miljömedvetna är avgörande för hur attraktiva de är för besökarna." (Parks and Resorts, 2010:10). Andra delar de fokuserar på och beskriver är; Flöde och tillgänglighet vilket betyder mindre köer och "trafikplanering" i parken, Professionalisering vilket grundar sig i kunskap om gästens perspektiv för att kunna optimera intryck och upplevelse, Tematisering vilket är modernt i branschen för att profilera parken med ett tema för att parkerna ska bli attraktivare på marknaden (Parks and Resorts, 2010:11).

Ett område Parks and Resorts skriver att de investerar löpande i är personalutbildning, eftersom de anser att de har ett ansvar både mot personalen men också mot kunderna för att säkra en trygg och utvecklande arbetsplats (Parks and Resorts, Välkommen till Parks and Resorts). Alla anställda får en allmän introduktionsutbildning och brandutbildning samt en kompletterande befattningsutbildning. Personalens kompetens anses lika viktig av Tidstrand (2010) som bra attraktioner för att skapa en bra helhet (Parks and Resorts, 2010:12). Parks and Resorts (2010) skriver att de därför arbetar konsekvent med utbildningar och 2009 lanserades kursen Gästen i fokus, på Gröna Lund. Eftersom deras tro är att kundernas besök i parken kan bli en besvikelse om personalen inte motsvarar gästernas förväntningar (Parks and Resort, 2010:14). Personalens kompetens genom en gedigen och gemensam utbildning vilket Parks and Resorts (2010) beskriver, anses vara ett krav för att parken ska fortsätta vara framgångsrik. Koncernen skriver att de därför strävar efter att ständigt förbättra och anpassa erbjudandet till deras gäster samt skapa utvecklingsmöjligheter för alla deras anställda (Parks and Resorts, Vår Upplevelsevision). Man ser nu på medarbetarens roll som medlem i en teaterensemble med möjlighet att förvandla varje upplevelse till något oförglömligt, därför rekryterar de säsongsanställda som artister (Parks and Resorts, 2010:6).

Gröna Lund har utvecklat sin rekrytering som de beskriver som ett nytt och effektivt sätt att rekrytera personal där parkens "vänner" på Facebook har fått nominera personer de ansåg

skulle passa för jobbet. Ett annat nytänkande projekt anser Gröna Lund vara deras koncept att rekrytera äldre medarbetare för att företräda mångfalden bland parkens gäster men också för att ha förebilder till den yngre personalen (Parks and Resorts, 2010:20). Medarbetarnas välbefinnande är också av stor vikt. ”Vår hälsoplan är tillgänglig för alla Grönalundare och innehåller: fri träning på Friskis & Svettis, bada gratis på GIH-Badet samt Forsgrenska Badet, fri badminton i Frescatihallen och fri tennis i Salkhallen. Vi har dessutom ett eget relaxrum i anslutning till personalmatsalen som innehåller massagefåtöljer, vilostolar mm.” (Gröna Lund, Vanliga frågor och svar). Dessa satsningar har bland annat resulterat i att Gröna Lund vann utmärkelsen, Årets HR-innovatör 2010 (Parks and Resorts, Välkommen till Parks and Resorts).

Vi anser att Parks and Resorts, åtminstone i vissa fall tar tillvara på deras anställdas kunskap eftersom de beskriver att de anammade personalens idé på Kolmården om en linbana, vilket också är en park de äger. Gästerna åker nu i gondoler för att se djuren istället för att åka genom parken i bil vilket besökarna tidigare gjorde. “– Det är extra kul att Safari var en idé från personalen på Kolmården som vi kunde förädla och förverkliga.” “Därför är det så viktigt att vi involverar medarbetare och lyssnar på deras idéer, säger Johan Tidstrand.” (Parks and Resorts, 2011:6).

Utöver att lyssna på sina anställda anser de också att det är viktigt att lyssna på vad Stockholmare tycker om hur Gröna Lund ska utvecklas. I ett pressmeddelande på Gröna Lunds hemsida (www.gronalund.com) beskrivs en opinionsundersökning gjord av ett externt företag på uppdrag från parken som visar att exempelvis 9 av 10 stockholmare anser att parken är en viktig attraktion i Stockholm. Man frågade också då om de ställde sig bakom en eventuell utbyggnad av parken. “– För oss är det viktigt att lyssna på hur Stockholmare vill att Gröna Lund ska utvecklas. Att en så tydlig majoritet stöder idén om en utbyggnad är glädjande. Vi hoppas nu att Stockholms Stad snabbt ska kunna fatta de beslut som krävs så att vi kan påbörja arbetet med en förnyelse av Gröna Lund.” (Gröna Lund, 26-03-2010).

Kundfokus är viktigt tycker Parks and Resorts och förklarar detta på deras hemsida (www.parks-resorts.com) genom deras värdeord: säkerhet, omtanke, upplevelse och effektivitet. De utvecklar och förklarar dessa ord enligt följande text. Parken ska vara säker för gästerna att besöka och medarbetarna att arbeta i, verksamheten ska bedrivas på ett säkert sätt! Gästerna och medarbetarna ska känna sig omhändertagna genom att med stor känsla vara

uppmärksamma på deras behov i stort som smått, eftersom detta är en viktig del i helhetsupplevelsen av parken. Effektivitet är också en sådan del då det resulterar i att besökarna får en hög service. Upplevelsen är dock kärnan i anläggningen och utöver de säkerhetsmässiga kraven är målet att hålla högsta klass på attraktioner, aktiviteter och bemötandet gentemot gästerna (Parks and Resorts, Vår upplevelsevision). “ – Slutprodukten inom Parks and Resorts är glada besökare. Känslan du ska få hos oss är inget du tänker fram, den ska bara sitta där.” (Parks and Resorts, 2011:8).

ANALYS

Organisation	Vision, ledarskap och viljan till innovera	Nyckelindivider	Effektivt grupparbete och ökad kommunikation	Fortlöpande individuell utveckling	Hela organisationens deltagande i innovationsverksamheten	Kundfokus	Kreativ kultur	Lärande organisationer
Liseberg	Liseberg ska vara den mest älskade mötesplatsen i Göteborg och det mest efterfrågade resmålet i Sverige	Göteborgs Stad och dess medborgare	Samarbete med Göteborgs Stad och dess olika aktörer	Positivt arbetsklimat med utvecklingsmöjligheter för medarbetarna	Grunden för framgången med Liseberg är arbetslaget	Lisebergs huvudkund är främst medborgarna i Göteborg	Lisebergs facebook-sida skapades 2010 för att organisationen ska finnas med i de sociala medierna	Produkten måste förnyas, utvecklas och förbättras, så att livs- och attraktionskraft bevaras
	Här skapar vi upplevelser som ständigt förnyas med kreativitet och originalitet	"Om det är bra för Göteborg, är det bra för Liseberg."	Samarbete med andra nöjesparker genom IAAPA	NöjdMedarbetarIndex (NMI) och Hälsoindex	Kompetenta och lojala medarbetare	Hela Lisebergs verksamhet utgår nästan helt utifrån medborgarperspektivet	Hela koncernen är miljöcertifierad sedan 2010 och uppfyller kraven från det nationella systemet Svensk Bas	Jul på Liseberg, ett sätt att utveckla produkten
	Vi agerar aldrig kortsiktigt eftersom vi vet att vi har Liseberg till låns av kommande generationer.	VD Andreas Andersen	Internt lag med designers, arkitekter och ingenjörer vid utveckling av nya attraktioner.	Miljöutbildning	Nytt strategiskt ramverk för hela koncernen	"Men jag kan lova att vi, om våra ägare vill, ska göra vårt bästa för att fortsätta utveckla Liseberg och sträva efter att låta det affärsmässiga och det kommunala mötas på ett bättre sätt än i dag."	Communication and Progress (COP) lämnas till FN:s Global Compact	Framtidsatsning: Halloween på Liseberg
	Ingen "hiss-ledning"		Samarbete med tv4 angående Lotta på Liseberg				Brass Ring Award för den egenproducerade ishowsen två år i rad.	
	Ju närmare gästen som ett beslut tas desto större är chansen att beslutet är det rätta		Omorganisering av organisationsstrukturen för att skapa öppen kommunikation mellan ledare och medarbetare					

Organisation	Vision, ledarskap och viljan till innovera	Nyckelindivider	Effektivt grupparbete och ökad kommunikation	Fortlöpande individuell utveckling	Hela organisationens deltagande i innovationsverksamheten	Kundfokus	Kreativ kultur	Lärande organisationer
Gröna Lund	Helhetsupplevelser i världsklass, varje gång. Decentraliserad stordrift genom passion, kunskap och erfarenhet - och övertygelsen om att ingenting är omöjligt	Johan Tidstrand	Samarbete för destinationsutveckling. Medverkar aktivt för regionsutvecklingen i samarbete med intressenter på kommunal samt regional nivå	Strävar efter ett högt välbefinnande hos medarbetarna, genom hälsoplan och relaxrum	"Därför är det så viktigt att vi involverar medarbetare och lyssnar på deras idéer, säger Johan Tidstrand." På grund av att det var de anställda som kom på idén bakom Safari på Kolmården	Satsar på effektivare logistik och snabbare service åt gästerna	Edutainmentdagar	Anser att det krävs kunskap om vad som egentligen driver fram riktiga wowupplevelser
	Utvecklingsmöjligheter för alla medarbetare	Mattias Banker	Utvecklar och förverkligar nya koncept tillsammans med deras parker och nöjesanläggningar	Arbetar konsekvent med personalutbildning	Bra attraktioner är lika viktiga som personalens kompetens	Viktigt för dem att lyssna på vad stockholmarna tycker	Childhood-dagar (välgörenhet)	Den strategiska trion har en nära kontakt med andra nöjesparker och åker varje år på branschmässan IAAPA i Florida
	Undersökningar för bättre förståelse och kunskap för att leverera bättre upplevelser	Jan Roy	Gemensam strategisk utvecklingsgrupp	Omtanke	Vänner på Facebook får nominera vid rekrytering	Hög kvalitet, attraktioner i toppklass för det centrala, att gästerna upplever Gröna Lund som en stimulerande mötesplats	Besöker andra nöjesparker	Där träffar de både andra nöjesparksägare och leverantörer av åkattraktioner
	Långsiktigt ägande där barnen ska ta vid efter dem själva.	Peter Osbeck	Gemensam IT avdelning	Egen servicesakademi där alla får en introduktionsutbildning brandutbildning samt befattningsutbildning		Aktiviteter och bemötandet gentemot deras besökare.	Åker till IAAPA varje år	Anser att utvecklingsmöjligheter är enormt vad det gäller virtuella upplevelser
	Långsiktigt engagemang och passion. Långsiktiga investeringar och återinvesteringar av kassaflödet. För att nå samt bibehålla god lönsamhet och finansiell ställning		Samarbete med lärarutbildning och Vetenskapsens hus för utveckling av edutainmentdagarna	Stora resurser på gemensam gedigen utbildning		Värdeorden	Följer och arbetar med moden så som virtuella, ekologiska, tematisering, sociala nätverk, professionalisering samt flöde och tillgänglighet	Använder externt företag för att göra undersökningar om svenskarnas syn och åsikter samt vad som är modernt
	Studier		Samarbetar med World childhood foundation, genom artister och sponsorer. Lämnar över pengarna till drothningen Parks and Resorts fungerar som ett stöd till varje anläggning genom att avlasta och möjliggöra, och på så sätt stärka deras totala erbjudande				Nya sätt att rekrytera	
	Hög hållbar kvalitet och attraktionskraft							

VISION, LEDARSKAP OCH VILJAN ATT INNOVERA

Utifrån texterna kan vi även se att organisationernas visioner skiljer sig även åt och vilket vi anser beror på och direkt kan kopplas till medborgarperspektivet kontra kundperspektivet (SOU 2000:117, 23). Som vi kan läsa ligger fokuset i Lisebergs vision på Göteborg och dess

dragningskraft för turism vilket i sin tur gynnar Göteborg som stad, genom ökade ekonomiska intäkter (Holmberg & Henning. 2003:112). Fokusen i Gröna Lunds vision ligger istället på kunderna, att de ska vara väldigt nöjda med sina besök och antagligen därmed också komma tillbaka (Holmberg & Henning. 2003:13). Huvudmannaskapet i de båda organisationerna blir alltså här med påtaglig, men dock inte avgörande för möjliggörandet av innovation då båda visionerna syftar till utveckling för upprätthållande av visionen. Liseberg och Gröna Lund ser båda på parkerna som något långsiktigt. Liseberg uttrycker det som att de har parken till låns till nästkommande generationer, medan Gröna Lund uttrycker en önskan om att deras barn ska ta vid efter dem. I och med att det privata företaget drivs genom ett kundperspektiv med syftet vinstmaximering, skulle man kunna tro att de har en kortsiktigare vy men så verkar inte vara fallet för Gröna Lund (Holmberg & Henning. 2003:13). De båda organisationerna delar därmed visionen om långsiktigt ägande vilket tyder på engagemang från ledarna vilket är en förutsättning för innovation enligt idealbilden (Hörte m.fl. 2003:65).

I Liseberg vill ledarna ta besluten så nära kunden som möjligt för att det ska bli rätt beslut som tas. Gröna Lund använder en decentraliserad styrning med fokus på "passion, kunskap och erfarenhet", där man har övertygelsen om att "ingenting är omöjligt". Besluten som tas anser vi därmed grunda sig i gästernas upplevelser i båda organisationerna för att på så vis vara attraktiva på nöjesparksmarknaden. De båda organisationerna arbetar alltså på ett decentraliserat sätt men Gröna Lund är öppna med att de även arbetar med att utveckla sin struktur för att öka vinsten, bibehålla god lönsamhet och finansiell stabilitet, vilket är något som skiljer organisationerna åt. Vi anser att detta kan bero på att deras syften är olika. Där Lisebergs syfte är det allmännas bästa och i och med sin huvudman har man större krav på sig vad gäller öppenhet, insyn, likabehandling, samt förutsägbarhet (Christensen m.fl. 2005:14 ff).

Ledarskapet skiljer sig mellan de två parkerna där Lisebergs styrelse är folkvalda politiker med medborgarperspektivet i centrum, och där Gröna Lunds styrelse bland andra består av de tre ägarna och koncernchefen/Vd:n. Vi antar därför att styrelsemedlemmarna i de två aktiebolagen har olika band till dessa parker, eftersom personerna i Parks and Resorts har investerat sina egna pengar och för Tidstrand, Banker och Roy gäller det också deras heltidsarbeten. Engagemanget kanske därför kan skilja sig mellan offentligt och privat i och med yrkesengagemang, med en vilja att göra det bästa för allmänheten för att skapa en bra politisk ställning i det offentligt ägda bolaget och ett mer personligt engagemang utöver yrkesengagemanget i det privata bolaget. Vi har uppmärksammat att ledarna i Parks and

Resorts ofta beskriver deras arbete som “roligt” och att de har “passion för deras arbeten”. Detta anser vi vara ett uttryck för personligt engagemang från ledarna i Gröna Lund, vilket är en fördel för organisationsstrukturen vid möjliggörandet av innovation (Hörte m.fl. 2006:65). Att detta främst visar sig i Gröna Lunds texter tror vi kan förklaras genom att offentliga organisationer kännetecknas med en stor försiktighet och stelhet som bidrar till en minskad innovationsvillighet och som gör skillnaden i yrkesengagemang mellan ledarna i de båda organisationerna markant påtaglig (Rainey m.fl. 1976:240).

Viljan att innovera ser vi i de båda parkerna genom investeringar i nya attraktioner och utveckling av parkerna på diverse sätt, där exempelvis Gröna Lund har tagit initiativ till studier för att veta hur de ska utveckla sin verksamhet. Gröna Lund uttrycker också att de måste förnya sig för att fortsätta att locka besökare och därmed kunna konkurrera på nöjesparksmarknaden. Liseberg skriver att de ständigt utvecklar och förnyar sin verksamhet genom kreativitet och originalitet men vad detta i praktiken betyder rent konkret är svårt att tolka. Vikt ligger i att behålla Lisebergs originalitet som Göteborgs hjärta men om detta är något som gynnar innovation är en fundering vi har, eller om det rent krasst är något bakåtsträvande då man håller fast i gamla traditioner.

NYCKELINDIVIDER

Nyckelindivider är en kategori där vi anser att aktiebolagen markant skiljer sig åt. Genom granskning av Lisebergs texter anser vi att en breddning av teorin om den ideala organisationen behövdes göra i detta fall, en utveckling av nyckelindivider till nyckelaktörer (Hörte m. fl. 2003:65). Vår tolkning är att nyckelaktör i Liseberg är Göteborgs stad. Vi har gjort denna tolkning på grund av att Liseberg är noga att alltid tala om att det som är bra för Göteborg är också bra för dem och att deras existens ligger i Göteborgs stads hand. I och med att styrelsen är politisk vald och lyder under kommunfullmäktige har de röstberättigade i Göteborg den yttersta makten (Christensen m.fl. 2005:14ff). Vi har ställt oss själva frågan genom att kritiskt granska Lisebergs texter huruvida detta är ett yttre skal man vill visa upp, på grund av att just Göteborgs medborgare har den yttersta makten och att man därför är beroende av att visa upp en ödmjuk front för att överleva. Eller om denna utgångspunkt i all deras verksamhet är av genuin ödmjukhet för deras ägare. Denna aktör sätter press på organisationen att innovera, på grund av att som ägare av ett offentlig aktiebolag kan man besluta om organisationens fortsatta existens.

I motsats till detta, som tidigare nämnts, är delar i Gröna Lunds ledning även ägare och personer som är heltidsanställda av aktiebolaget. Tidstrand och Banker arbetar med såväl utvecklingen av attraktioner till att även fatta det slutgiltiga beslutet om deras eventuella uppkomst i styrelsen. Utan dessa individer skulle alltså inte innovation vara möjlig eftersom detta är personer som brinner för sina idéer och försvarar dem när besluten skall tas och uppfyller därmed kriterierna för att vara nyckelindivider. Vi ser dock en risk i att vara så beroende av ett fåtal individer som har mycket makt och tillsammans har nära relationer, eftersom de kan motsätta sig idéer och styra utifrån personliga åsikter utan någon som kan sätta sig emot. Det lägger därmed stor press på dessa personer att vara öppna för nya idéer vilket de själva beskriver sig vara, men också ha stor acceptans för misslyckanden för att lyfta fram övrig personal i organisationen och på så vis bidra till att hela verksamheten känner sig delaktig enligt kategorin hela organisationens deltagande i innovationsverksamheten (Hörte m. fl. 2003:65).

Vi anser att skillnaden mellan ett offentligt och privat aktiebolag är här att Liseberg inte låter enskilda personer ta mycket plats utan håller personalen i bakgrunden för att istället låta medborgarna ta denna plats. Gröna Lund drivs dock av personer som tar men också ges mycket utrymme till såväl beslut som uppmärksamhet, vilket är en fördel vid möjliggörandet av innovationer som Gröna Lund har mot Liseberg (Hörte m. fl. 2003:65).

EFFEKTIVT GRUPPARBETE OCH ÖKAD KOMMUNIKATION

Vad gäller samarbeten i organisationerna, lägger båda stor fokus på samverkan med aktörer inom organisationen och i dess omgivning. Båda organisationerna samverkar med externa aktörer i dess omgivning för att utveckla och bidra med en förändring och ökad effektivitet av verksamheterna. Gröna Lund vad det gäller destinationsutveckling, där man samverkar med intressenter på kommunal och regional nivå för att utveckla regionen. Liseberg vad det gäller samverkan med aktörer inom Göteborgs kommun som finns nedskrivet som ett krav i ägardirektivet. Här står det att man aktivt ska samverka för att se till att Göteborg blir en attraktiv stad som många vill åka samt vistas i, och kunna konkurrera om nationella och internationella evenemang. Liseberg blir därmed tvungen att upprätthålla dessa samarbeten och gör det ej på en frivillig basis vid behov, till skillnad mot Gröna Lund som inte har samma krav.

Vid framtagandet och utveckling av nya attraktioner samverkar man även här inom de båda organisationerna. Vi anser att Parks and Resorts har en fördel med deras stordrift då organisationsstrukturen kan gynnas eftersom de kan ta tillvara på flera personers kompetens genom att utvecklingsgruppen samverkar med alla parker de äger (Hörte m. fl. 2003:65). Stordriften anser vi inte bara därför medföra ekonomiska fördelar, utan också ökad kunskap som kan bidra till en struktur som med fördel möjliggör för innovation (Hörte m. fl. 2003:65). På Gröna Lund går man också ett steg längre än Liseberg vad gäller samverkan inom organisationen, då man bland annat har ett gemensamt IT-nätverk inom hela Parks and Resorts.

Vad det gäller samverkan och grupparbeten är med andra ord organisationerna relativt lika varandra i dess utformning. Vår tolkning är att det som skiljer dem åt är motiven bakom samverkan och det faktum att Gröna Lund har en ett starkare internt samarbete. Den markanta skillnaden mellan organisationerna anser vi därmed vara att all samverkan i Liseberg måste ske utifrån ett allmänintresse för kommunen och bidra till en positiv utveckling för Göteborgs kommun. Gröna Lunds motiv till samverkan är att uppfylla sitt syfte om vinstmaximering då samverkan bidrar till en ökad effektivitet. Syftet för de båda organisationerna spelar alltså även här en stor roll och är en avgörande faktor vad gäller skillnader i utformningen av förändringar och utvecklingar.

Kritiken som Liseberg utsatts för är att de inte har kunnat klara av balansgången mellan att vara både en öppen kommunal verksamhet och ett aktiebolag i en kommersiell omvärld. Denna brist på öppenhet är också något som vi uppmärksammat under vår studie då Gröna Lund har bättre informationstillgänglighet. Utifrån lagen om offentlighetsprincipen som Liseberg lyder under och det faktum att det är ett kommunalägt aktiebolag tordes det troligt att de skulle prioritera öppenhet och insyn för allmänheten högre än Gröna Lund. Vilket dock visar sig ej är fallet. Vi anser att detta skulle kunna vara ett sätt att legitimera sig på, vilket vi anser borde vara viktigare för Liseberg. Gröna Lund har å andra sidan inte samma problem anser vi, vilket beror på att man genom hela verksamheten arbetar på ett mer öppet sätt som vi nämnt ovan. Man behöver inte heller oroa sig lika mycket för transparensen i organisationen från omvärlden på samma sätt som Liseberg. Då Liseberg är ett offentligt aktiebolag och därmed måste det enligt offentlighetsprincipen vara öppet för allmänheten och media och lämna ut offentliga handlingar, vilket är något som Gröna Lund inte behöver tänka på i lika stor utsträckning (Tryckfrihetsförordningen 2:a kapitel, Om allmänna handlingars

offentlighet). Liseberg har med andra ord som offentligt aktiebolag större krav på sig vad det gäller öppenhet, insyn, likabehandling samt förutsägbarhet som den tidigare forskningen också beskriver (Christensen m.fl. 2005:14 ff). Detta är något som tyder på problematiken som finns kring så kallade hybrida organisationer, där de är styrda och organiserade på sätt som liknar ett privat företag medan deras syfte ligger i det allmännas bästa (Thomasson. 2009:353-386). Detta kan leda till att det blir en konflikt mellan organisationsstrukturen och syftet, vilket vi anser att det har gjort i Lisebergs fall.

FORTLÖPANDE INDIVIDUELL UTVECKLING

Vi anser att båda parkerna har byggt upp organisationsstrukturer som gynnar den individuella utvecklingen hos sina anställda genom diverse utbildningar. Vår uppfattning är dock att Gröna Lund har satsat mer på att utveckla detta, genom exempelvis en egen serviceakademi på grund av det faktum att de vann årets HR-innovatör 2010. Överlag skrivs det mycket om personalens tyngd i verksamheten vilket vi därför tolkar som ett område organisationen prioriterar.

Liseberg skriver att de vägleds av jämställdhet, jämlikhet och mångfald för att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare. Vi anser att detta är fina ord i dagens samhälle och som man därför använder för att skapa en positiv bild av organisationen. Om detta i praktiken följs är svårt att hitta information om och är något som gör det problematiskt för oss att se om Lisebergs struktur gynnar denna kategori.

Liseberg arbetar med undersökningar om deras anställdas välmående för att förbättra och upprätthålla en bra arbetsplats. Insamling sker därmed om vad de anställda tycker om organisationen och Liseberg (2011) säger att de ska förbättra arbetsvillkoren för att upprätthålla ett bra index men inte heller här kan vi läsa vad dessa förbättringar genom åren faktiskt har varit. Enligt denna information anser vi att de båda parkerna värnar om den individuella utvecklingen hos sina anställda, om än i olika grad och resulterar därmed i olika innovativa möjligheter (Hörte m. fl. 2003:65).

HELA ORGANISATIONENS DELTAGANDE I INNOVATIONSVERKSAMHETEN

Att involvera medarbetarna i innovationsverksamheten anser Gröna Lund vara väldigt viktigt. De beskriver att de tycker att personalens kompetens är lika viktig som bra attraktioner och vi tolkar det därför som att medarbetarna har en stor medverkan till utvecklingen av Gröna Lund. På Liseberg är man inte lika konkret vad det gäller medarbetarnas medverkan till innovation, man kan dock läsa i dokumenten att man lägger stor vikt vid sina anställda,

exempelvis anses arbetslaget vara grunden för framgången Liseberg Dock nämns det inget om medarbetarnas möjlighet till medverkan i innovationsverksamheten, vilket kan ses som en relativt stor skillnad organisationerna emellan och som minskar Lisebergs möjliggörande till innovation (Hörte m.fl. 2003:65). Detta tror vi beror på de olika huvudmannaskapen (Forssell m.fl. 2007:142) på grund av att Liseberg måste lägga mer fokus på att legitimera sin verksamhet utåt mot kommunen och medborgarna. Olikheter i huvudmannaskapet bidrar även till en minskad vilja till delegation i offentliga organisationer som artikeln Comparing Public and Private Organizations (1976) tar upp. Som i sin tur påverkar medarbetarnas chans till medverkan i innovationsarbetet. Gröna Lund kan dock lägga större fokus på att legitimera sin verksamhet inåt mot sina anställda och därmed få dem mer delaktiga och dra nytta av deras kompetens i utvecklingen av organisationen, och på så vis öka möjliggörandet av innovation i verksamheten (Hörte m.fl. 2003:65).

KUNDFOKUS

Det här är en del i organisationernas struktur som vi anser markant skiljer de två aktiebolagen åt. Vår tolkning är att Liseberg främst ser sina kunder som medborgarna i Göteborgs stad, eftersom nästan hela Lisebergs verksamhet verkar utgå från att vara Göteborgs hjärta. Det enda de skriver om sina besökare är att Liseberg ska skapa bestående minnen och upplevelser som vilar på en känslomässig grund av längtan, kärlek och glädje och att Liseberg tillsammans med Göteborg ska vara det mest attraktiva resmålet i Sverige. Utöver detta skriver de inte något mer om denna kategori och vi anser därför att prioriteten ligger på medborgarna i kommunen. Anledningen till detta anser vi vara att Liseberg är ett offentlig aktiebolag och måste därmed ha sin fokus på medborgarna för att återigen kunna legitimera sin verksamhet (Holmberg & Henning. 2003:112).

Däremot är vår tolkning utifrån Gröna Lunds texter, att de lägger stort fokus på sina besökare på grund av mängden text de skrivit om denna kategori men också på grund av de praktiska förändringar samt undersökningar de gjort. De uttrycker deras vilja som att göra människor glada genom besök hos dem. Genom undersökningar visar de också att de tycker det är viktigt att ta hänsyn till vad Stockholmsarna tycker. Vi tolkar detta som ett sätt för Gröna Lund att visa hänsyn till medborgarna och i sin tur kommunen för att ligga bra till. Även ifall Gröna Lund är privat ägt, måste Stockholms stad godkänna om Gröna Lund får bygga ut. Vi antar därför att Parks and Resorts är beroende av att värna om destinationsutvecklingen och ha nära

kontakt och samarbeta med kommunal och regional nivå, eftersom aktiebolaget måste ha ett högt anseende hos folket. Om människor tycker att parken är till gagn för deras stad anser vi att de i större grad kommer att stötta aktiebolaget och se det som en viktig del i deras samhälle för exempelvis arbete och turisminkomster. Kundfokusen blir därför något bredare än att bara se till kundernas upplevelser när de besöker parken utan också vad deras bild av organisationen som helhet är. Slutsatsen vi drar av denna kategorin är att kundfokusen parkerna emellan skiljer sig åt, dock har de båda kundfokus och en lyhördhet inför omvärlden och anpassar sig utifrån deras viljor och önskemål (Hörte m. fl. 2003:65). Men anledningen bakom denna anpassning kan bero på att det är något parkerna måste skriva att de gör, för att inte riskera deras existens och det kan vara så att det egentligen inte har något att göra med lyhördhet för att möjliggöra innovation.

KREATIV KULTUR

Som nöjespark men också organisation som vill möjliggöra innovation är kulturen en viktig del. Det kräver en struktur där nytänkande och högt i tak är ok eftersom många regler, kontroll och utvärdering anses som sådant som kan motverka innovation (Hörte m.fl. 2003:65). Offentliga verksamheter ses som mer tröga vilket kan missgynna innovation (Rainey m.fl. 1976:240), Liseberg arbetar dock med utveckling vilket tyder på motsatsen. Förändringar sker och parken hänger med i tiden vilket gynnar Liseberg vid möjliggörandet av innovation (Hörte m.fl. 2003:65).

Gröna Lund arbetar utifrån det som är modernt och tittar på andra nöjesparker för att hitta nya kreativa idéer. De har högt i tak då de lyssnar och tar tillvara på deras anställdas åsikter vad det gäller förbättring och utveckling. De båda nöjesparkerna anser vi inneha en kreativ kultur som möjliggör skapandet av innovation, dock ser den kreativa kulturen i respektive organisation olika ut. Återigen anser vi att Liseberg satsar på förändringar som ses utifrån medborgarna och ägarna för att legitimerar sin verksamhet och på så sätt bevisa att de hänger med i tiden. Medan Gröna Lund också gör förändringar för att hänga med i tiden och för att legitimera sin verksamhet mot kunderna och i viss mån medarbetarna då man satsar på förändringar även inåt. Som i sin tur förbättrar miljön för medarbetarna och för att i slutändan höja upplevelsen för besökarna.

LÄRANDE ORGANISATIONER

Organisationerna uttrycker att kunskap är en viktig byggsten för att driva verksamheten framåt och utveckla tekniken. Liseberg poängterar dock att om en förändring ska ske måste den anpassas till kulturen som råder i staden och återigen förs man in på Lisebergs syfte om det allmännas bästa. Där Liseberg, för att få göra en förändring, måste se till att den gynnar allmänintresset och bidrar till en positiv utveckling av kommunen. Med andra ord måste Liseberg hela tiden lära sig och ta till sig av vad medborgarna och Göteborgs stad anser om Liseberg och hur parken ska utvecklas för att tillfredsställa dess ägare. Till skillnad mot Gröna Lund som, även om det är bra för dem att ta till sig vad kunderna säger, endast behöver få styrelsens godkännande innan en förändring eller utveckling genomförs. Gröna Lund vill lära sig och har därför tagit initiativ till både undersökningar om upplevelser och moden men även bitt om stockholmarnas åsikter innan beslut om en eventuell utbyggnad fattades. Även om de inte behöver kundernas godkännande är det fortfarande något de gör. Som vi skrev i kategorin kundfokus kan detta vara något de gör för att uppfattas på ett bra sätt utåt.

Representanter från de båda aktiebolagen besöker andra parker och deltar på samma mässor, IAAPA. Vi anser att detta är ett sätt att ta till sig kunskap och erfarenheter och därmed lära sig om innovationsarbeten. Vilket enligt Hörte (2003) tyder på strukturer som möjliggör innovation (Hörte m.fl. 2003:66).

SLUTSATS

Hur skiljer sig de organisatoriska förutsättningarna åt för möjliggörandet av innovation mellan Liseberg och Gröna Lund?

Vår tolkning av Liseberg är att de satsar mer på att se bra ut mot allmänheten och inte lika mycket på hur arbetet fungerar på insidan. Vi har nämligen hittat en liten mängd informationen om nyckelindivider och öppen kommunikation mellan ledare och medarbetare, vilket vi därför tolkar som en lägre prioritet hos Liseberg. Detta anser vi kan bero på dess huvudmannaskap, att de ofta måste legitimera samt balansera sin verksamhet mot kommunen och medborgarna men även den konkurrerande nöjesparksmarknaden som drivs genom vinstsyfte. Dessa svårigheter ser vi som ett direkt samband till hybrida organisationer som får kämpa med hur deras verksamhets självbild ska se ut och även var fokusen i organisationen ska ligga. Som vi kunde läsa i artikeln *Comparing Public and Private Organizations* i *Public Administration Review* har offentliga organisationer svårare att styra sina anställda och vågar därför inte delegera i lika stor grad vilket leder till mindre benägenhet till innovation. Vi anser att svårigheten för Liseberg som hybrid organisation kan kopplas direkt till detta eftersom organisationen har en större press på sig att lyckas och fatta rätt beslut. Dessa beslut måste också stödjas av inte bara ledare i Liseberg, utan även av dess politiskt valda styrelse samt ägarna Göteborgs stad och i sin tur medborgarna i Göteborg. Ledet är långt och många individer påverkas av de beslut Liseberg tar. Vi kan därför anta att rädslan är större för att delegera och misslyckas med nya innovationer. Rainey (1976) beskriver att svårigheten att kontrollera kännetecknar offentlig verksamhet med stor försiktighet och stelhet, vilket även detta leder till minskad innovationsvillighet (Rainey m.fl. 1976:240). Vilket vi anser stämma i fallet för denna studie då Gröna Lund i motsats verkar vara mer orädda och öppna för nya idéer på grund av det sätt Parks and Resorts (2010 & 2011) beskriver deras attraktioners uppkomst. Ledarna och även utvecklingsgruppen verkar ha en större frihet att göra det som de tycker verkar bra utan mellanhänder.

En skillnad mellan privata och offentliga aktiebolag är kund- respektive medborgarperspektivet vilket vi anser också återfinns mellan Liseberg och Gröna Lund (SOU 2000:117, 23). Vi har fått uppfattningen om att det är det som gör att de fokuserar, satsar och inriktar sig mot olika håll i flera av de kategorier vår studie utgår från. Därför är svaret på vår fråga att skillnaden mellan Liseberg och Gröna Lund grundar sig i deras syften men får

konsekvenser i många delar av organisationernas struktur vilket i sin tur påverkas möjliggörandet av innovation. Vår uppfattning är att Gröna Lund kan vara friare och göra det dem tycker är kul, de känner passion inför sina arbetsuppgifter och målet att erbjuda upplevelser i världsklass och i sin tur även skapa en vinst på lång sikt. Liseberg har många andra krav att uppfylla och verkar därför räddare för att göra fel då de också har fler som ska tycka att de beslut de fattar faktiskt är bra sådana.

Vi anser att vi har förstärkt tesen om att offentliga aktiebolag har svårare att identifiera sig på den konkurrerande marknaden och att detta är en markant skillnad mellan offentliga och privata aktiebolag. På grund av att offentliga aktiebolag har mer att ta hänsyn till, så som fler lagar och medborgarnas åsikter. Vi tolkar det därför som att de har större behov av att legitimera sin verksamhet. Vi anser dock att båda nöjesparkerna är innovativa utifrån bilden av den ideala organisationen, vilket är en likhet organisationerna emellan, men att Gröna Lund har större frihet och utrymme till att prova nya idéer eftersom de inte har samma press på sig. De kan våga misslyckas med sina innovationer och ta lärdom av detta utan vara rädda för deras existens ska ifrågasättas, som i Lisebergs fall kan ske i sin yttersta spets då detta ska beslutas demokratiskt.

REFERENSLISTA

Andersen, Andreas. *Helix vs. Green Fire*. (Elektronisk) Tillgänglig
<http://www.lisebergblogg.se/andreas/helix-vs-green-fire/> (Hämtningsdatum 29-11-2012)

Andersen, Andreas. *Halloween och kulturella glasögon*. (Elektronisk) Tillgänglig
<http://www.lisebergblogg.se/andreas/vem-uppfann-julen/> (Hämtningsdatum 29-11-2012)

Andersen, Andreas. *Kommunikation*. (Elektronisk) Tillgänglig
<http://www.lisebergblogg.se/andreas/kommunikation-6/> (Hämtningsdatum 29-11-2012)

Andersen, Andreas. *Liseberg och Västlänken*. (Elektronisk) Tillgänglig
<http://www.lisebergblogg.se/andreas/liseberg-och-vastlanken/> (Hämtningsdatum 29-11-2012)

Andersen, Andreas. *Vem uppfann julen*. (Elektronisk) Tillgänglig
<http://www.lisebergblogg.se/andreas/halloween-och-kulturella-glasogon/> (Hämtningsdatum 29-11-2012)

Ast, Wilhelm. Gyllenram, Henric. *Dokumentstyrning av kommunala bolag, En värdeanalys av styrdokument i Sveriges fem största kommuner*. (Elektronisk) Tillgänglig
<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1967028&fileId=1967031> (Hämtningsdatum 31-10-2012)

Boolsen Watt, Merete. 2007. *Kvalitativa analyser*. Gleerups Utbildning AB. Malmö.

Christensen, T. Laegreid, P. Roness, P.G. Røvik, K. A. 2005. *Organisationsteori för offentlig sektor*. Liber AB. Malmö.

Clegg, S. Kornberger, M. Pitsis, T. 2007. *Ledning och Organisation*. Liber AB. Malmö.

Forssell, Anders. Westerberg Ivarsson, Anders. 2007. *Organisationer från grunden*. Liber AB. Malmö.

Golembiewski, R. T. 1969. *Organization Development in Public Agencies: Perspectives On Theory And Practice*. Public Administration Review, 29 (4), 367-377.

Gopalakrishna, S. Damanpour, F. 2001. *The Dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations*. Journal of Management Studies, 38 (1), 45-65.

Gröna Lund. *7 av 10 stockholmare vill bygga ut Gröna Lund*. 2010-03-26. (Elektronisk).

Tillgänglig

<http://www.gronalund.com/Global/Pressreleaser/2011/7%20av%2010%20stockholmare%20vill%20bygga%20ut%20Gr%C3%B6na%20Lund.pdf?epslanguage=sv>

(Hämtningsdatum 3-12-2012)

Gröna Lund. *Om oss*. (Elektronisk) Tillgänglig <http://www.gronalund.com/sv/Om-oss/Var-story/>

(Hämtningsdatum 23-10-2012)

Gröna Lund. *Ny studie om framtidens upplevelser*. 2011-06-16. (Elektronisk) Tillgänglig

<http://www.gronalund.com/Global/Pressreleaser/Upplevelsen%20som%20identitetsskapare.pdf?epslanguage=sv> (Hämtningsdatum 27-11-2012)

Gröna Lund. *Upplevelsen är den nya identitetsskaparen*. 2011-08-08

<http://www.gronalund.com/Global/Pressreleaser/Upplevelsen%20som%20identitetsskapare.pdf?epslanguage=sv> (Hämtningsdatum 27-11-2012)

Gröna Lund. *Vanliga frågor och svar*. (Elektronisk) Tillgänglig

<http://www.gronalund.com/sv/Om-oss/Jobba-pa-Gronan/Vanliga-Fragor--Svar/#2>

(Hämtningsdatum 10-11-2012)

Gröna Lund. *Över 1 miljon kronor till childhood på grönan*. 2012-05-27 (Elektronisk)

Tillgänglig

<http://www.gronalund.com/Global/Pressreleaser/2012/%C3%96ver%201%20miljon%20kronor%20till%20Childhood%20p%C3%A5%20Gr%C3%B6nan.pdf?epslanguage=sv>

(Hämtningsdatum 30-11-2012)

Göteborgs Posten. *Vi måste lära oss leva med hybriden Liseberg*. (Elektronisk) Tillgänglig <http://www.gp.se/nyheter/debatt/1.835596-vi-maste-lara-oss-leva-med-hybriden-liseberg?m=print> (Hämtningsdatum 30-11-2012)

Göteborgs Stad. *Ägardirektiv för Liseberg AB*. (Elektronisk) Tillgänglig <http://www4.goteborg.se/prod/g-info/ffs.nsf/FrameSet?OpenPage> (Hämtningsdatum 29-11-2012)

Holmberg, I. Henning, R. 2003. *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Studentlitteratur AB. Lund.

Hörte, S. Edgren, J. 2003. *Innovation Management*. Bulls Tryckeri AB. Halmstad.

IAAPA. *About IAAPA*. (Elektronisk) Tillgänglig <http://www.iaapa.org/about-iaapa> (Hämtningsdatum 29-11-2012)

Liseberg. *Om Liseberg*. (Elektronisk) Tillgänglig <http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/> (Hämtningsdatum 23-10-2012)

Liseberg. *Strategiskt ramverk*. (Elektronisk) Tillgänglig <http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/Strategiskt-ramverk/> (Hämtningsdatum 29-11-2012)

Liseberg. *Årsredovisning 2010*. (Elektronisk) Tillgänglig http://liseberg.se/Global/Parken/broschyrer2011/Lise_ArsRed11.pdf (Hämtningsdatum 29-11-2012)

Liseberg. *Årsredovisning 2011*. (Elektronisk) Tillgänglig http://liseberg.se/Global/Lise_AR_2011_12_WEB.pdf (Hämtningsdatum 29-11-2012)

Parks and Resorts. *Välkommen till Parks and Resorts*. (Elektronisk) Tillgänglig <http://www.parks-resorts.com/Om-Parks-and-Resorts/> (Hämtningsdatum 26-11-2012)

Parks and Resorts. *Vår upplevelsevision*. (Elektronisk) Tillgänglig <http://www.parks-resorts.com/sv/Om-Parks-and-Resorts/Upplevelse-i-varldsklass/> (Hämtningsdatum 26-11-

2012)

Parks and Resorts. *Om Parks and Resorts, årsredovisning 2011*. (Elektronisk) Tillgänglig <http://www.parks-resorts.com/Global/%C3%85rsredovisning%202011/Om%20Parks%20and%20Resorts.pdf> (Hämtningsdatum 30-11-2012)

Parks and Resorts. *Parks and Resorts i siffror, årsredovisning 2011*. (Elektronisk) Tillgänglig <http://www.parks-resorts.com/Global/%C3%85rsredovisning%202011/Parks%20and%20Resorts%20i%20siffror.pdf> (Hämtningsdatum 30-11-2012)

Parks and Resorts. *Om Parks and Resorts, årsredovisning 2010*. (Elektronisk) Tillgänglig http://www.parks-resorts.com/Global/%C3%85rsredovisning%202010/parkredovisning_2010_om_parks_and_resorts.pdf (Hämtningsdatum 30-11-2012)

Rainey, Hal. Backoff, Robert. Levine, Charles. 1976. *Comparing Public and Private Organizations*. Public Administration Review, 36 (2), 233-244.

Regeringskansliets rättsdatabaser. *Aktiebolagslag* (2005:551). 2005. (Elektronisk) Tillgänglig <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20050551.HTM> (Hämtningsdatum 31-10-2012)

Regeringskansliets rättsdatabaser. *Kommunallag* (1991:900). 1991. (Elektronisk) Tillgänglig <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19910900.HTM> (Hämtningsdatum 31-10-2012)

Regeringskansliet. SOU 2000:117, *Konkurrens på lika villkor mellan offentlig och privat sektor*. (Elektronisk) Tillgänglig <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/2311>. (Hämtningsdatum 20-11-2012)

Regeringskansliet. *Offentlighetsprincipen*. (Elektronisk) Tillgänglig <http://www.regeringen.se/sb/d/504/a/3029>. (Hämtningsdatum 20-11-2012)

Thomasson, A. 2009. *Exploring the Ambiguity of Hybrid Organizations: A Stakeholder*

Approach. Financial Accountability & Management, 25 (3), 353-386.

Tidd, J. Bessant, J. Pavitt, K. 2005. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons, Ltd. Chichester.